

RESILIÊNCIA

**O CAMINO PARA
TRANSFORMAR A
ADVERSIDADE**

IMANOL BELAUTEGUIGOITIA RIUS

Belausteguigoitia Rius, Imanol, autor

Resiliência: o caminho para transformar a adversidade / Imanol Belausteguigoitia Rius. --
Primeira edição. -- Bogotá: Ecoe Ediciones, 2023.
182 páginas. -- (Ciências sociais. Desenvolvimento pessoal)

Inclui o curriculum vitae do autor -- Inclui glossário -- Inclui referências bibliográficas.

ISBN: 978-958-503-890-5 (ebook)

Resiliência (psicologia) 2. Adaptabilidade (psicologia) 3.
4. Teoria da oposição

CDD: 342.861075 ed.

23CO-BoBN- a1117689



Área: Ciências sociais

Subárea: Desenvolvimento pessoal

ECOE
EDICIONES

© Imanol Belausteguigoitia Rius

Ecoe Ediciones S.A.S.
info@ecoedediciones.com
www.ecoedediciones.com
Carrera 19 # 63 C 32
Telefone: (+57) 321 226 46 09
Bogotá, Colômbia

Primeira edição: Bogotá, Janeiro de 2024

e-ISBN: 978-607-8608-43-0

Diretora Editorial: Ana María Rueda G.
Editora de Texto: Marta Osorno
Coordenadora Editorial: Paula Bermúdez
B. Editora de aquisições: Alejandra Cely R.
Layout: Wilson Marulanda Muñoz
Capa: Wilson Marulanda Muñoz

*A reprodução total ou parcial por qualquer meio é proibida sem
a permissão por escrito do detentor dos direitos autorais.*

Todos os direitos reservados.

AGRADECIMENTOS

Ao nomear as pessoas a quem o senhor deseja agradecer, corre o risco de deixar alguém de fora. Peço desculpas àqueles que eu omitir...

Em primeiro lugar, devo agradecer aos meus avós maternos, Carlos e María, que, sem querer, forneceram matéria-prima essencial com suas histórias de adversidade durante a Guerra Civil Espanhola, seu exílio e seu posterior estabelecimento no México. À minha mãe, pelo mesmo motivo, e também por ter prefaciado e revisado este texto e pelos diálogos que tivemos sobre ele. Ao meu pai, por alguns dos episódios que narro no trabalho; a Maite, por seus conselhos; aos meus filhos Maite, Imanol, Iker e Iñaki, por suas valiosas reflexões sobre o texto; a Ana María Ibarrola, por seu apoio na produção de algumas imagens; Ao meu colega Dirk De Clercq, com quem compartilhei mais de 20 anos de trabalho de pesquisa e por nosso trabalho conjunto em mais de 25 artigos científicos sobre adversidade e tópicos relacionados; a Marta Osorno, por seu trabalho de edição; a Julián Pérez Duarte, por sugerir que eu incorporasse um modelo robusto ao trabalho, a Jesús Mari Ortigosa, por suas reflexões sobre o texto; a Maite Ocejo, David Zarza e à família González, por me permitirem apresentar seus casos de adversidade; a Mariana Maldonado, por sua ajuda incondicional, especialmente na organização das referências; a Javier Córdoba, por ilustrar o quadro *El regreso de los abuelos (O retorno dos avós)*.

A todos aqueles que sofreram o ataque da adversidade, aqueles que não conseguiram lidar com ela, aqueles que foram agredidos por ela e aqueles que conseguiram sair bem dela e experimentaram resiliência e crescimento. A todos eles, obrigado por nos darem exemplos tão valiosos neste livro.

Encerro esta página com uma expressão de gratidão aos meus queridos leitores por terem decidido tomar em suas mãos este trabalho, que espero sinceramente que seja de seu interesse e benefício.

ÍNDICE

Prefácio xiii.....

INTRODUÇÃOXVII

PARTE UM: ADVERSIDADE

CAPÍTULO 1 REFLEXÕES SOBRE A ADVERSIDADE3

CAPÍTULO 2 ADVERSIDADE: CIÊNCIA, ARTE E REALIDADE..... 11

1. A ciência da adversidade..... 11

2. Adversidade: percepção ou realidade? 12

3. Conceito e definição de adversidade 13

4. Filosofia e arte sobre adversidade 15

5. Antecedentes e consequências da adversidade 16

CAPÍTULO 3 - HISTÓRIAS DE ADVERSIDADE 19

1. Histórias para contar em voz alta..... 19

2. Atletas diante da adversidade..... 25

CAPÍTULO 4: O QUE A NATUREZA ENSINA SOBRE A ADVERSIDADE35

1. Os animais..... 35

2. A migração como forma de lidar com a adversidade 36

3. Plantas e outros organismos diante da adversidade..... 37

4. Evolução, seleção natural e gerenciamento da adversidade nas espécies..... 38

5. Fábulas: o que as metáforas sobre animais nos ensinam..... 39

CAPÍTULO 5: NEUROCIÊNCIA NA ADVERSIDADE E NO ESTRESSE	45
1. Estresse	45
2. Eustress.....	46
3. Estresse	47

CAPÍTULO 6: TEORIAS DO ESTRESSE E UMA TIPOLOGIA

PARA A ADVERSIDADE	59
1. Teoria da Conservação de Recursos (RCT) de Hobfoll.....	60
2. Job Demand/Resources Model (Modelo de demanda de trabalho/recursos) de Bakker e Demerouti.....	62
3. Uma tipologia de adversidade:.....	64

**PARTE DOIS:
RESILIÊNCIA**

CAPÍTULO 7: FUNDAMENTOS DA RESILIÊNCIA	81
1. Introdução à resiliência.....	81
2. Componentes da resiliência	82
3. Emoções que inibem a resiliência.....	84
4. Outros modelos de resiliência	84
5. Atitude e incentivo na construção da resiliência.....	86
6. Adversidade, resiliência e bem-estar.....	87
7. Medindo a resiliência	90

CAPÍTULO 8: ADVERSIDADE-RESILIÊNCIA OU MODELO DE RESILIÊNCIA.

MOINHO DE VENTO	91
1. Os moinhos de vento de La Mancha.....	92
2. Conclusões sobre o modelo.....	94
3. Adversidade, capacitação, resiliência e resultados	96

CAPÍTULO 9: A RELAÇÃO ENTRE ADVERSIDADE E RESILIÊNCIA:

RESULTADOS E REFLEXÕES	99
1. Pesquisa sobre adversidade e resiliência.....	99
2. Modelo sobre a interação entre adversidade e resiliência.....	101
3. Fatores intrínsecos e extrínsecos de resiliência e como eles se relacionam entre si com a adversidade.....	103
4. Reflexões sobre a resiliência adaptativa	107
5. A busca por maiores desafios, adversidades e crescimento	108

CAPÍTULO 10: CAPITAIS HUMANOS: RECURSOS PARA A HUMANIDADE

RESILIÊNCIA E CRESCIMENTO	111
1. Capital humano	111
2. Capital socioeconômico.....	115
3. Capital psicológico.....	121
4. Capital emocional.....	124
5. Capital espiritual.....	127

CAPÍTULO 11. CONSCIÊNCIA	131
1. Consciência no moinho de vento.....	131
2. Consciência e percepção	132
3. Conscientização, adversidade e solução de problemas.....	134

4. O pensamento sistêmico de Russell Ackoff	138
5. Programação Neurolinguística (PNL) por Luis Jorge González.....	139
6. Consciente, subconsciente, inconsciente.....	141
7. A consciência na elaboração de um plano de vida.....	144
CAPÍTULO 12. Luz NO FIM DO TÚNEL	147
1. Uma metáfora para a luz.....	147
2. Luz no fim do túnel	149
3. Algumas reflexões sobre espiritualidade, transcendência e religião.....	153
CONCLUSÕES.....	161
DECÁLOGO PARA SUPERAR A ADVERSIDADE	165
REFERÊNCIAS.....	167
GLOSSÁRIO	175
SOBRE O AUTOR.....	179

PREÂMBULO

Por Pilar Rius

Se eu tivesse o texto de Imanol em minhas mãos desde a infância, teria me poupado de muitas tribulações. Diante de uma situação adversa, teria feito um balanço de meus talentos; com esses recursos, teria enfrentado minha primeira dor, a falta de amor de minha mãe, e chegado à conclusão de que ela me amava - era uma boa pessoa -, mas não o demonstrava; talvez porque sua educação do século XIX recomendasse austeridade. Aceitei sua falta de amor porque na época não sabia os motivos pelos quais ela não me demonstrava afeto; também não sei agora, mas não me importo mais porque tenho certeza, com base em minha resiliência, de que, à sua maneira, ela me amava. Mas essa certeza chegou a mim com mais de 80 anos de atraso, porque o livro de Imanol, que me mostrou o caminho para a luz, foi publicado quando eu já não tinha mais idade. Não importa, sou grato de qualquer forma. A propósito, suas reflexões também me ensinaram o valor da gratidão.

Logo, muito logo, passei por uma segunda adversidade; quando eu tinha sete anos, a Guerra Civil estourou na Espanha e tivemos que nos exilar por três anos na França. Aos dez anos de idade, quando a Segunda Guerra Mundial estourou, eu estava em Paris. No entanto, embora essas catástrofes tenham abalado minha infância, embora eu tenha sido uma criança de guerra - de uma guerra tão sangrenta e desoladora quanto a Guerra Civil Espanhola -, não sofri como outras crianças que ficaram órfãs de guerra ou foram separadas de seus pais; deixei meu país com minha mãe e minha boneca para me juntar a meus primos Elisa e Lius na Normandia. A guerra vai acabar logo", disseram-me, "e voltaremos para casa, para nossos avós". Mas as coisas não saíram como prometido; perdemos a guerra e não voltamos para casa. Também não pudemos ficar na França porque éramos "sans papiers"; além disso, logo depois, estourou a guerra na Europa. Meus pais decidiram emigrar e atenuaram nosso segundo êxodo - estávamos fugindo da Segunda Guerra Mundial - com a promessa de um retorno iminente quando os Aliados vencessem. Dessa vez, também não voltamos, apesar de que, a essa altura, o senhor já estava

Sim, tínhamos vencido a guerra. Nosso retorno foi feito recentemente por meu filho Imanol em uma alegoria cativante, artística e muito bonita da resiliência coletiva.

Em um pequeno apartamento na praça de Tarancón, meu vilarejo em La Mancha, em frente ao Arco de la Malena, há uma varanda de onde o senhor pode ver a torre da igreja e, além dela, a encosta de La Bolita e a estrada que leva ao eremitério.

Na parede oposta à varanda, há uma pintura que ocupa quase toda a parede. Na extrema esquerda do quadro, belo, enorme, há um riacho que corre sobre as pedras que repousam no leito; um homem de cerca de 40 anos de idade, uma mulher em estado avançado de gravidez e uma menina de sete anos, segurando a mão da mãe, estão caminhando. Na outra mão, a menina segura uma boneca.

A menina sou eu, o homem, meu pai, e a mulher, minha mãe, que está prestes a dar à luz minha irmãzinha Leni. Estamos de volta ao nosso vilarejo em Mancha Alta, depois de muitas décadas de exílio.

A pintura foi encomendada por meu filho Imanol para nos devolver, em um ato de reparação poética, plural e amorosa, à nossa aldeia, da qual nunca deveríamos ter saído. A família da pintura, a minha, conheceu, como tantas outras, a adversidade de uma guerra civil sangrenta e fratricida, da qual escapamos com pouco mais do que as roupas do corpo, abandonando família, casa, pertences e um futuro promissor.

Exilados, derrotados, destruídos, meus pais tiveram de recorrer à sua sólida resiliência - mais uma vez - para não morrer de dor. Sem saber disso, eles foram mestres no assunto, suponho que seus descendentes tenham isso no sangue; Imanol carrega em seus genes elementos importantes de resiliência, que, por outro lado, se manifestaram nele antes dos dois anos de idade.

Na casa dos meus pais, agora avós e firmemente estabelecidos na Cidade do México, no canto de um guarda-roupa, havia um rolo escuro, com cerca de um metro de comprimento, de um tapete muito pesado. Deve-se observar que meu pai, além de ter trabalhado como professor, era um artista que se dedicava ao design e à fabricação de tapetes. Ele foi diretor da Real Fábrica de Tapeçarias de Madri, fundada por Felipe V, e mais tarde, no México, da fábrica de tapeçarias e tapetes Goya. Imanol, apavorado, perguntou: "Vovô, o que é isso? - É um tapete, Imanol. Durante as visitas aos avós, o menino, que tinha apenas dois anos de idade, morria de medo e olhava para o tapete com o canto do olho. Um dia, ele pediu à avó que abrisse o guarda-roupa para ele; tremendo, cerrou os punhos e chutou o rolo, gritando com sua meia língua: - "A te voy papete! Não é estranho que Imanol nos convide e nos oriente, com autoridade, a superar o medo; ele aprendeu isso muito cedo. Seu texto descreve os antecedentes da resiliência; observo que Imanol tem todos eles, e é por isso que ele a conhece tão bem; ele estaria amplamente qualificado para dar conselhos. Mas não o faz. Apresenta casos, exemplos, pesquisas, alegorias, estatísticas, modelos originais extraordinariamente engenhosos, como o do moinho de vento, mas não dá conselhos; respeita os caminhos escolhidos para enfrentar a adversidade; detalha, no entanto, cada caminho, cada percurso, cada atalho possível, para que todos possam encontrar a luz no fim do próprio túnel. Mas, na ausência de receitas, encontramos alguns modelos, algumas reflexões, de valor inestimável para mim; tão valiosos que mudaram minha relação com a adversidade e traçaram meu acesso à resiliência. O engenhoso modelo original do moinho de vento me explica como os ventos da guerra ativaram - duas vezes - as pás do moinho de vento.

de meus pais. Graças também ao capital humano representado no corpo do moinho, eles tiveram a coragem de abandonar tudo para salvar a família. Meu pai manejou habilmente a vara do governo e as pedras do moinho fizeram seu trabalho, mas dessa vez o resultado feliz da moagem não foi a farinha branca do trigo manchego, mas o milho dourado dos tacos al pastor e os ricos sopes com feijão da panela.

Em outro livro de Imanol, aliás, o mais citado em espanhol na especialidade de empresas familiares, o autor apresenta o modelo de um barco para ilustrar o equilíbrio entre a empresa e a família. Barco e moinho como expoentes, talvez involuntários, da profunda marca que o exílio familiar deixou em toda a obra. O barco que levou seus avós para longe de sua terra natal e o moinho que eles deixaram para trás.

Os modelos, alegorias, reflexões e estudos de caso do texto, apresentados em linguagem simples, acessível e precisa, explicaram-me o valor da resiliência em situações de adversidade e, sem dúvida, também serão úteis para os leitores.

O Decálogo apresenta, em resumo, algumas ideias que eu apoio.

A serenidade com que enfrento a velhice não seria a mesma sem os muitos golpes da adversidade em meu passado; as reclamações não me ajudam, se não pioram minha situação, mas o otimismo, a generosidade e a solidariedade atenuam - e podem até reverter - o mal.

Em muitas ocasiões, a sorte esteve do meu lado, e suponho que mais de uma vez eu tenha conseguido isso, sustentado pela esperança que tem sido uma constante em toda a minha vida.

No exílio, a solidariedade, a generosidade, o otimismo e a esperança dos refugiados atenuaram o infortúnio coletivo, especialmente o nosso.

Aqui devo mencionar um aspecto da generosidade que está um pouco fora de cena: a hospitalidade e a empatia das pessoas solidárias com aqueles que têm de enfrentar adversidades. Esse é o caso da minha família e de todos os refugiados da Espanha republicana; a generosidade do México em nos receber em seu solo e nos dar a possibilidade de viver com dignidade e em paz é um exemplo sem precedentes do que o altruísmo e a solidariedade humana dos mexicanos representaram na resiliência dos exilados.

Alguns livros despertam no leitor a sensação de terem sido escritos para ele, como é o caso de *Resiliência. The Way to Transform Adversity*, para mim; espero e rezo para que seja para o senhor também.

Por exemplo, a analogia do tapete - outro tapete, seis décadas depois - com a existência dos homens, me traz a esta fase da minha vida em que o tapete está quase pronto - tenho 94 anos -. É lindo, há flores de cores delicadas, galhos escuros, libélulas, pombas e algumas cobras, pequenas cabanas lindamente acabadas; em uma delas tremula uma bandeira tricolor; outras estão destruídas ou inacabadas, um riacho arrasta caranguejos e pedras. Há uma certa harmonia no desenho do anverso. Mas o verso... O verso é outra coisa! A urdidura está cheia de nós e gravetos, de fios soltos e espaços esparsos pelos quais a trama pode ser percebida. Resisto à tentação de puxar os fios porque não sei o que vou encontrar; se não me aprofundar nos meandros da trama, meu tapete será quente, macio e bonito, só tenho de encarar com esperança e alegria, como no texto de Imanol, os últimos fios que me restam para tecer, sempre com a esperança de que no fim de cada túnel, de cada obstáculo na trama, encontrarei a luz.

INTRODUÇÃO

Saiba, Sancho, que um homem não é mais do que outro se não fizer mais do que outro. Todas essas tempestades que nos atingem são sinais de que o tempo logo se acalmará e as coisas acontecerão bem para nós; pois nem o mal nem o bem podem durar, e daí se conclui que, tendo o mal durado muito tempo, o bem está próximo.

Miguel de Cervantes^{Saavedra}
Don Quijote de la Mancha

Enquanto escrevo estas linhas, encontro-me em La Mancha, o lugar onde Cervantes se inspirou para dar vida ao Engenhoso Hidalgo. Explico aos meus leitores que, diante da enorme dificuldade de terminar esse livro, que iniciei no México há alguns anos, durante a pandemia, decidi me isolar até que o trabalho estivesse quase concluído, em um vilarejo nessa parte de La Mancha, Tarancón, local de nascimento de meus avós e de minha mãe.

O objetivo de escrever nessa parte do mundo era obter a inspiração necessária para concluir uma obra que pretendia ter um impacto decisivo sobre aqueles que são

1 Miguel de Cervantes Saavedra (Alcalá de Henares, Espanha. 1547-1616) foi um romancista, poeta e dramaturgo, considerado a maior figura da literatura espanhola. Autor de *El ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha*, o primeiro romance moderno, cujo número de edições e traduções só é superado pela Bíblia.

O senhor corre o risco de tomá-lo em suas mãos. Explicarei nos próximos parágrafos o motivo de minha visita à terra de Dom Quixote, para a qual terei de voltar no tempo.

Em novembro de 1936, a avó María, grávida de oito meses, o avô Carlos e minha mãe se depararam com a angustiante necessidade de fugir para a França por causa da ^{Guerra} Civil Espanhola². Posso imaginar a dor, o medo e o espanto que os avós devem ter sentido diante dos acontecimentos que os assolavam e que eles inventavam à medida que os explicavam à minha mãe, uma menina de sete anos. Uma vez no exílio, um mês depois, a avó deu à luz a pequena Madeleine em Cherbourg, Normandia, na costa norte da França. Mais tarde, eles se mudariam para Paris, onde permaneceram até a invasão nazista, razão pela qual deixaram esse país para se refugiar definitivamente na abençoada terra do México, que lhes permitiu viver, ser felizes, assimilar e dar vida a nós que somos seus descendentes.

Há uma anedota familiar chocante do dia em que a Segunda ^{Guerra} Mundial³ começou: minha mãe, uma menina de dez anos, foi às compras no dia primeiro de setembro de 1939. Ela voltou para casa feliz porque havia aproveitado, segundo ela, uma oportunidade extraordinária. Por algumas moedas, ela comprou uma quantidade de flores que mal conseguia carregar nos braços. Ela foi até minha avó e disse: "*Mãe, veja quantas flores comprei por quase nada*". Vovó, parecendo aterrorizada e quase sem palavras, só conseguiu dizer: a guerra. Claro, quem compraria flores em vez de comida diante da ameaça representada pela invasão nazista na Polônia? A guerra havia começado. Apenas vinte anos depois, também no dia primeiro de setembro, eu nasci na Cidade do México.

Assim como minha mãe retornou à sua terra natal inúmeras vezes e minha avó apenas uma vez, depois de 30 anos de tê-la deixado, meu avô nunca voltou, pois morreu antes do fim da ditadura de Franco na Espanha, que o manteve longe de seu vilarejo até sua morte. Como muitos outros refugiados espanhóis, ele não teve tempo suficiente para voltar a andar pelas ruas de seu vilarejo, agora livre do regime que o forçou a se exilar com sua família no México. O exílio foi muito mais suportável, e foi até muito agradável compartilhá-lo com o irmão do meu avô, Luis, uma figura conhecida da República, a tia Manolita e seus filhos Elisa e ^{Luis}⁴.

Caro leitor, o senhor está me lendo porque minha família conseguiu superar os eventos extremamente adversos que se abateram sobre ela. Hoje estou escrevendo do chão

2 Começou com o levante das forças rebeldes (chamadas de nacionalistas) contra a Segunda República Espanhola em 17 de julho de 1936 e terminou em 1º de abril de 1939, com o General Francisco Franco declarando vitória sobre os republicanos e estabelecendo uma ditadura que terminaria no dia de sua morte, quinta-feira, 20 de novembro de 1975.

3 A Alemanha invadiu a Polônia em 1º de setembro de 1939. Em resposta, a Grã-Bretanha e a França declararam guerra à Alemanha. Estima-se que cerca de 55 milhões de pessoas morreram na Segunda Guerra Mundial.

4 Luis Rius Azcoita, poeta exilado, escreveu as coletâneas de poesia *Canciones de vela*, *Canciones de ausencia*, *Canciones de amor y sombra*, *Canciones a Pilar Rioja*, *Cuestión de amor y otros poemas*, e uma variedade de ensaios como *El mundo amoroso de Cervantes y sus personajes*, *Los grandes textos de la literatura española hasta 1700* e León Felipe, poeta de barro. Meu tio Luis era um personagem maravilhoso, amado por todos nós que tivemos a sorte de conhecê-lo.

na Plaza de la Constitución em Tarancón, que adquirimos como família, com a ideia de reivindicar nossos avós e poder estar todos juntos em espírito, vivos e mortos, na terra onde eles nasceram.

Parece que essas histórias de família tiveram um impacto radical em mim. Nasci em um dia em que o início de uma grande guerra é lembrado, e acho que esse evento pode ter me determinado a me dedicar profissionalmente a facilitar a harmonia e a paz entre indivíduos, famílias e organizações.

Outra anedota familiar que vale a pena compartilhar neste livro: devo dizer que meu pai não concordava com as ideias republicanas de minha mãe e meus avós e poderia até ser considerado um adversário. Quando minha mãe e meu pai começaram a namorar, ela com 22 anos e ele com 29, minha mãe confrontou meu avô, com medo, para lhe dizer que estava namorando um rapaz cujas ideias políticas eram contrárias às da família. Que ironia! Fugir da Espanha para salvar a própria pele, bem como seus princípios, e encontrar no México o genro que encarnaria as ideias pelas quais eles tiveram que deixar sua terra natal.

Aqui está a conversa aproximada.

-Pai, preciso falar com o senhor sobre algo muito importante.

-Diga-me, filha, estou ouvindo com atenção.

-Estou saindo com um cara. É o Imanol, aquele basco que o senhor viu na reunião no cassino espanhol, recém-chegado ao México.

-Ótima filha, é ótimo que a senhora esteja saindo com aquele rapaz, o que mais?

-Pai, o senhor não sabe de uma coisa: as ideias deles sobre a Espanha são o oposto das nossas.

É difícil para mim imaginar o que deve ter passado pela cabeça do vovô durante os momentos de silêncio antes de ele continuar a conversa com uma pergunta.

-E o senhor quer isso?

-Sim, pai", disse minha mãe.

Então meu avô disse:

-Se sim, não há mais nada para falar. Há coisas boas e ruins em todos os lados.

Minha mãe ficou muito satisfeita com a reação de aprovação do meu avô em relação ao caso de amor deles. Como resultado, três anos depois eles se casaram, tiveram quatro filhos, e eu fui o terceiro. Meu pai acabou sendo um dos mocinhos do lado inimigo de meus avós e sempre os acompanhou até seus últimos dias.

Minha avó demorou a aceitar o "genro errado", por causa de suas opiniões políticas. Apenas alguns meses antes de morrer, aos 97 anos, ela reconheceu, para espanto de toda a família, a sábia decisão de minha mãe.

-Afinal, não foi um jogo tão ruim", disse ele.

Compartilho essas histórias familiares muito pessoais desde o início deste livro para ilustrar a imprevisibilidade de situações adversas, que podem levar a um final feliz, se o senhor tiver, além de sorte, inteligência, sensibilidade e coragem para tirar o melhor proveito das dificuldades.

Como qualquer outra pessoa, não é fácil para mim realizar meu trabalho diário e adicionar uma atividade nova e exigente ao mesmo tempo. Seria como fazer malabarismo com três bolas e, de repente, ter de fazer malabarismo com mais uma. É claro que o risco de todas elas caírem é alto.

Academia⁵, consultorias⁶, conferências e compromissos sociais e familiares não eram mais compatíveis com o andamento da redação deste livro. Além de muito esforço para escrevê-lo, o senhor precisava de muita inspiração. Por isso, decidi tirar um tempo para me aprofundar em La Mancha⁷, na esperança de que a influência de Cervantes, Dom Quixote e de meus avós chegasse efetivamente a esta caneta, para que meus queridos leitores pudessem aprender algo que pudesse ser benéfico para seu crescimento, desenvolvimento e bem-estar.

Nos estágios iniciais deste trabalho, como milhões de pessoas em todo o mundo, eu estava em reclusão. A pandemia do coronavírus, COVID-19, decretada em 2019 pela Organização Mundial da Saúde⁸, nos colocou contra a parede e perdemos a conta dos infectados e dos que morreram. Estávamos com medo, pois muitas informações e desinformações nos confundiam. Em instantes, passamos de visões apocalípticas para "não há nada de errado, é apenas uma gripe e nada mais". E assim, subindo nesse pêndulo caprichoso, passamos por todos os estados mentais possíveis, usando nossos recursos para sobreviver, não ficar doentes e passar o melhor tempo possível, tentando não enlouquecer entre quatro paredes.

Por outro lado, essa situação adversa poderia muito bem ser vista como uma oportunidade de aproveitar a vida ao máximo e, como sugere a parábola dos talentos, tentar produzir os melhores frutos mesmo diante de calamidades como essa. Descobrimos que esse evento, embora terrível, também pode trazer coisas boas, como recuperar o tempo com a família, trabalhar em casa, evitar viagens desnecessárias, dormir mais e, de certa forma, sair da esteira e refletir sobre como é maravilhoso estar saudável, vivo e perto dos entes queridos.

Agora a pandemia diminuiu, mas as calamidades não. Surgiu uma nova: a guerra. A invasão da Ucrânia pela Rússia⁹ trouxe morte, destruição e milhões de exilados em seu rastro, além de um cenário econômico global complexo, com aumento de preços, inflação, escassez de alimentos e crises de energia, desemprego e pobreza. Quem sabe que outras calamidades terão surgido no momento em que o senhor ler estas linhas.

-
- 5 Particularmente na ITAM, onde dirijo o Centro de Desarrollo para la Empresa Familiar.
 - 6 Realizo trabalhos de consultoria na Family Business Plus e na Orientación para Empresa y Familia, S.C.
 - 7 Região autônoma espanhola localizada no centro do país, vizinha à comunidade de Madri, conhecida pela obra de Miguel de Cervantes Saavedra, *El Ingenioso Hidalgo Don Quijote de la Mancha*.
 - 8 Em 30 de janeiro de 2020, a OMS declarou a epidemia de COVID-19 uma emergência de saúde pública de interesse internacional.
 - 9 A invasão russa na Ucrânia começou em 24 de fevereiro de 2022 e resultou em milhares de mortes e em uma grande crise de refugiados, com mais de seis milhões de ucranianos fugindo de seu país, além de oito milhões de pessoas deslocadas internamente.

Ao iniciar este livro, refleti sobre as adversidades que vivenciei. Na realidade, não tenho uma história de adversidade que cause impacto nos leitores ou que legitime o trabalho de superação de desafios extraordinários. Teria sido interessante, para falar pelo exemplo, mencionar alguma experiência pessoal incrível que inspirasse, convencesse e convidasse à ação aqueles que a conhecessem, mas não é o caso. A vida tem me tratado bem, espero que continue assim, e considero que as experiências pessoais e familiares que descrevi neste texto são eficazes para ilustrar algumas lições, mas nada espetacular. Espero, caro leitor, não ser julgado como protagonista, declaro que não tenho interesse em aparecer, mas sim em compartilhar experiências em primeira mão que possam ser úteis a outras pessoas.

A pesquisa que realizei e os eventos adversos dos últimos anos foram a principal força motriz por trás da redação deste livro. Sempre parece oportuno desenvolver o tema da adversidade. Mesmo antes de essa doença entrar em nossas vidas, eu já estava preocupado com o tema da adversidade: nos últimos anos, juntamente com meu colega Dirk De Clercq¹⁰, um pesquisador nascido na Bélgica, mas radicado no Canadá, realizamos estudos relacionados à adversidade nas organizações. Publicamos uma série de artigos em revistas científicas revisadas por pares sobre variáveis associadas à adversidade, como seus promotores, inibidores, antecedentes e assim por diante. Essas variáveis incluem tenacidade, comprometimento, perdão, aprendizado, inovação, confiança, emoção e paixão pelo trabalho, congruência, satisfação, excesso de trabalho, conflito interpessoal e de tarefas, ambiguidade de papéis e política organizacional, entre muitas outras. Observamos recorrentemente que existem recursos relevantes capazes de mitigar situações infelizes, e esses recursos podem pertencer não apenas a indivíduos, mas também a organizações e sociedades.

Assim como no ambiente de negócios, a adversidade ocorre em outros contextos, e também é possível recorrer a uma enorme variedade de recursos para sair dela. No decorrer destas páginas, pretendo revelar uma variedade de recursos que são úteis em diversas situações e contextos.

Este livro não é apenas o resultado de um trabalho científico, mas também de algumas experiências pessoais que filtrarei em suas páginas, como a que compartilho aqui:

Já há mais de quarenta anos, quando escolhi minha carreira profissional, eu tinha consciência do problema com o qual estamos lidando hoje: o da adversidade e, em particular, o da desnutrição e da fome. Estudei agronomia¹¹, motivado pelo idealismo de alguém que quer fazer uma contribuição significativa para ajudar os necessitados. Fui motivado pela possibilidade de que, mesmo com um grão de areia... ou de trigo, eu poderia contribuir com meus esforços para tornar o mundo um lugar melhor. Seria por meio da redução da fome e, com convicção, aventurei-me no campo da agricultura ao absorver essa frase poderosa de Madre Teresa:

O que fazemos pelos outros é apenas uma gota no oceano, mas se não o fizéssemos, o oceano seria uma gota menor.

10 Professor de pesquisa na área de organizações da Brock University em Ontário, Canadá.

11 Agrônomo do Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

No final, encontrei outras dimensões da vida nas quais pude expressar minha necessidade de contribuir com os outros, e este livro é um exemplo disso.

Não tenho a intenção de apresentar minha biografia pessoal, mas gostaria de apresentar, na forma de um relato, alguns dos motivos que me levaram a escrever o livro que o senhor tem em mãos.

Minha vida se afastou da agricultura e se aproximou do mundo das organizações. Primeiro, fiz um mestrado em Administração¹² e, depois, um doutorado em Gestão Organizacional¹³, onde pude estudar a fundo as empresas familiares. Posso dizer com certeza que a mesma força que me empurrou para a agricultura, mais tarde me empurrou para as empresas familiares, um campo no qual tenho conseguido gerar e compartilhar conhecimento por meio de pesquisa, ensino, divulgação e consultoria nos últimos 30 anos. Quando comecei nessa disciplina, percebi que se tratava de um assunto quase inexplorado e que carecia de reconhecimento, tanto no meio acadêmico quanto no mundo dos negócios. Longe de me sentir desencorajado por esse panorama, decidi desenvolvê-lo com a convicção de que traria valor para famílias e empresas. No final do meu doutorado, fiz um pós-doutorado no Babson College¹⁴ para continuar minha pesquisa sobre empresas familiares. Eu achava, e ainda acho, que essas organizações precisam de conhecimentos e práticas que sejam úteis para sua sobrevivência e harmonia. Fui treinado em vários campos da administração e do desenvolvimento humano, e era hora de explorar outros campos. Assim, mergulhei na Teologia, estudando para obter um diploma em Ciências Religiosas¹⁵, e continuei com um mestrado na mesma área, com especialização em espiritualidade¹⁶. Nessa peculiar aventura acadêmica, descobri alguns aspectos da espiritualidade, associados a variáveis psicoespirituais como o perdão, a gratidão e a esperança, fatores de extraordinária importância em qualquer esfera da vida, não só para as organizações, mas também para as famílias, diferentes grupos sociais e, sobretudo, para os indivíduos. Percebi a força que advém de encontrar propósito, significado e transcendência nas atividades realizadas, independentemente de sua natureza, e que é possível reenquadrar as percepções para dar cores diferentes às realidades que construímos dentro de nós mesmos, às vezes pálidas e sem brilho, às vezes fatalistas e sem sentido.

Para pessoas de várias religiões, como o judaísmo, o hinduísmo, o islamismo, várias denominações do cristianismo, como as igrejas católica e protestante, ou praticantes do budismo, bem como para aqueles que não professam nenhuma fé, o sentimento de transcendência é essencial para passar por esta vida com uma maior

12 MBA no Instituto Tecnológico Autônomo do México.

13 Faculdade de Contabilidade e Administração da Universidade Nacional Autônoma do México (UNAM).

14 Universidade privada de Massachusetts, conhecida por seus programas acadêmicos sobre empreendedorismo.

15 Universidad Anáhuac (Cidade do México-Norte).

16 Regina Apostolorum (Roma).

O senhor pode ter certeza de que a vida não é para ser vivida em vão e todos devem encontrar a razão para vivê-la. A vida não é para ser vivida em vão e todos devem encontrar a razão para vivê-la, e quando falamos sobre essas questões, transcendemos o físico e passamos para o reino metafísico e espiritual.

A conclusão dos meus estudos sobre espiritualidade me levou a outra aventura acadêmica, dessa vez na Alemanha. A ideia era aprofundar as questões relacionadas à espiritualidade nas organizações. Durante cinco anos, fiz isso sob a perspectiva da Psicologia Positiva. Foi a Universidade de ^{Siegen}¹⁷ que me permitiu, por um lado, realizar estudos e pesquisas nesse campo e, por outro, lecionar para alunos de mestrado. Confirmei que as variáveis estudadas nessa corrente da psicologia se mostram eficazes para atingir os objetivos propostos e que, diante das dificuldades, é possível encontrar recursos que revertem situações adversas, gerando soluções e até mesmo oferecendo benefícios que facilitam o desenvolvimento e o crescimento.

Caro leitor, o senhor tem em mãos um livro que é o produto de muitos anos de pesquisa, além de uma cuidadosa seleção e análise de escritos filosóficos e literários e da exposição de algumas experiências pessoais. Além de ser uma ferramenta valiosa para lidar com a adversidade e alcançar a resiliência, este livro fornece elementos para alcançar níveis mais elevados de bem-estar por meio da transformação positiva de indivíduos, famílias, organizações e sociedades, por meio de recursos que estão disponíveis, às vezes adormecidos ou em falta, mas que podem ser desenvolvidos. Quando os conceitos aqui discutidos são colocados em prática, é possível tirar o máximo proveito de situações adversas.

17 A Universidade de Siegen é uma universidade pública de alta relevância para a pesquisa, localizada em Nord-Rhein Westphalen. Ela faz parte de uma parceria com as principais universidades de pesquisa da Alemanha.